

Kompetenzen der Zukunft – Heft 1

**Was hilft Menschen und Organisationen,
um in der Transformation wirksam zu bleiben?**
Einführung und Basiskompetenz Achtsamkeit

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Autor: Sascha Hertling
Redaktion: Alexander Sonntag
Lektorat: Korrifee Lektorat, Katja Kempin
Gestaltung: Claudia Weinhold
Illustration: Daniel Jennewein

Bildnachweis: iStock: Alenea Kobap, Akrain

Januar 2022

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.

Inhalt



Einführung und „Beipackzettel“	6
Warum brauchen wir die Kompetenzen der Zukunft?.....	7
Für wen eignen sich die Kompetenzen der Zukunft?	7
So nutzen Sie diese Publikation	8
Herkunft und Entstehung der Kompetenzen	8
Inspiration, wichtige Quellen und Danksagung	9
Basiskompetenz Achtsamkeit.....	10
Was ist Achtsamkeit und wie kann ich sie entwickeln?.....	12
Eng fokussierte und weite defokussierte Wahrnehmung	12
Achtsamkeit, Autopilot und Reiz-Reaktionsschemata	15
Achtsamkeit als Basis und die fünf Zukunftskompetenzen.....	16
Übungen und Tools.....	18
RKW Know-how und Publikationen	19



Heft 1

Basiskompetenz Achtsamkeit

Lesen Sie hier, wie die Kompetenzen zu Stande gekommen sind und welche Bedeutung Achtsamkeit für den Berufsalltag hat?



Heft 2

Komplexitätskompetenz

Welche Wege gibt es, mit der steigenden Komplexität umzugehen? Erfahren Sie mehr über strukturelle und persönliche Ansätze.



Heft 3

Kontakt- und

Beziehungskompetenz

Über tragfähige Beziehungen können Potenziale entfacht und die Leistung gesteigert werden. Hier erfahren Sie, wie es gehen kann.



Heft 4

Paradoxiekompetenz

Der Alltag steckt voller Paradoxien, die zu Zwickmühlen werden können. Lesen Sie, wie wir sie erkennen und bearbeiten können.



Heft 5

Generative Kompetenz

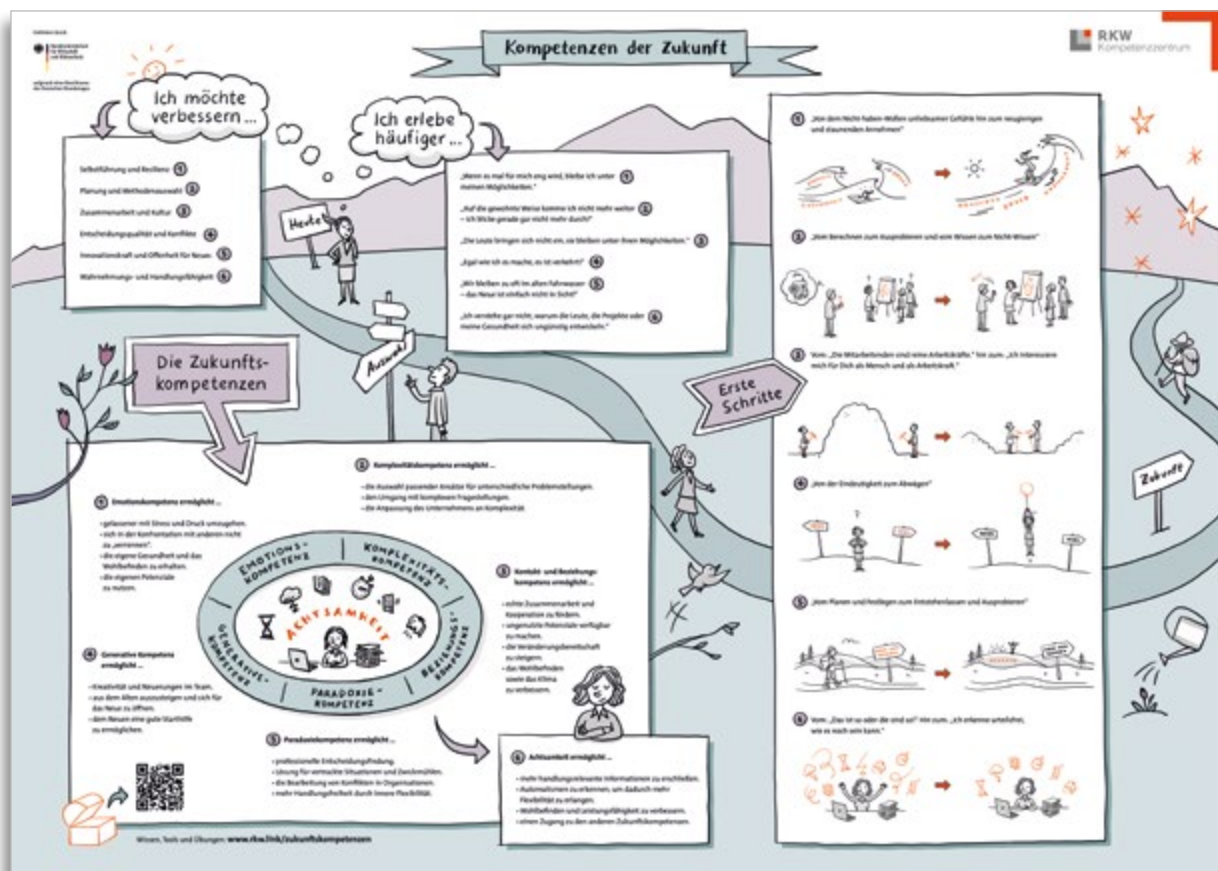
Das Neue lässt sich nicht immer managen. Wie Sie gute Voraussetzungen schaffen, um dem Neuen Starthilfe zu geben, erfahren Sie hier.



Heft 6

Emotionskompetenz

Der Alltag kann uns manchmal persönlich herausfordern. Erfahren Sie hier, wie Sie trotzdem gelassen und kompetent bleiben.



Poster

Kompetenzen der Zukunft

Mit diesem Poster können Sie spielerisch ermitteln welche Kompetenzen für Sie hilfreich sind und welche ersten Schritte getan werden können.

#1



Sämtliche Übungen und Tools liegen hier nur in Form einer Kurzbeschreibung vor. Alle Übungen und Tools können kostenfrei auf www.rkw.link/zukunftskompetenzen heruntergeladen werden.



Einführung und „Beipackzettel“

Warum brauchen wir die Kompetenzen der Zukunft?

Der technische Fortschritt oder die „Grüne Wende“ und vor allem die Digitalisierung verändern unsere Welt tiefgreifend. Sowohl die Veränderungsgeschwindigkeit als auch das Ausmaß, welches sich durch sämtliche Lebensbereiche zieht, sind für uns Menschen neu. Daher dürfte die Zukunftsforschung richtig liegen, wenn sie diese große Transformation mit dem Übergang der Agrar- zur Industriegesellschaft oder der Sesshaftwerdung der Menschen vergleicht.

Natürlich ist auch unsere Arbeitswelt unmittelbar davon betroffen. Viele „Jobs“ werden nicht mehr existieren oder durch Automatisierung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) ersetzt. Andere Berufsgruppen werden neu entstehen. Ähnliches gilt auch für Branchen und Geschäftsmodelle. All dies wird nach Ansicht von Expertinnen und Experten zu enormen Kompetenzumbrüchen führen. Neben den vielen erforderlichen fachlichen Fähigkeiten rücken – künftig noch mehr als heute – überfachliche Kompetenzen (Meta- oder Schlüsselkompetenzen) in den Vordergrund. Warum?

Da wir einerseits ganz persönlich als Menschen zunehmend von diesem Wandel betroffen sind und andererseits, im Rahmen unserer betrieblichen Rolle, den Wandel gestalten und voranbringen müssen, nehmen diese Metakompetenzen eine wesentliche Bedeutung ein. Bildlich gesprochen helfen sie uns, wirksam zu bleiben, wenn wir mit der einen Hand den VUCA-Alltag (Zunahme von: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) und mit der anderen die Transformation des Unternehmens jonglierend „am Laufen“ halten. Sie ersetzen dabei kein Fachwissen, gutes Management und Tools. Sie ergänzen diese, indem sie uns beim Verstehen,

Beurteilen, Zusammenführen, Umsetzen und bei unserer Selbststeuerung helfen. Konkret helfen sie uns ...

- beim Planen, Arbeiten und Organisieren mit der **Komplexitätskompetenz**.
- für den Aufbau echter Zusammenarbeit, einer tragenden Kultur und hoher Leistungsfähigkeit mit der **Kontakt- und Beziehungskompetenz**.
- für Entscheidungen, den Umgang mit Konflikten und die Gestaltung der Unternehmen mit der **Paradoxiekompetenz**.
- beim Verändern und bei der Suche nach dem Neuen mit der **Generativen Kompetenz**.
- in unserer Selbstführung und unserer Resilienz mit der **Emotionskompetenz**.
- für die Entwicklung unserer Wahrnehmungs-, Handlungs- und Leistungsfähigkeit mit der Basiskompetenz der **Achtsamkeit**.

Aktuell sollen die Kompetenzen der Zukunft einen Beitrag zur Bewältigung der Transformation bieten. Künftig könnten uns diese „menschlichen Fähigkeiten“ aber auch dabei unterstützen, unser „Alleinstellungsmerkmal“ gegenüber der KI zu wahren. Sprich, das weiterzuentwickeln und gezielt im Arbeitsalltag einzusetzen, was uns als Menschen auszeichnet: unsere Emotionen, unsere Intuition, unser Bewusstsein, unsere Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit, mitfühlend und kreativ sein zu können.

Für wen eignen sich die Kompetenzen der Zukunft?

Schön wäre es, „für alle“ sagen zu können. Genauer betrachtet stimmt dies jedoch nicht. Entweder weil sich für manche Menschen die Ziele mit den vorhandenen Kompetenzen, Tools und Vorgehensweisen gut erreichen lassen (warum sollte ich dann auch

etwas ändern) oder weil eine Auseinandersetzung mit Emotionen, Achtsamkeit und Beziehungen aus irgendwelchen Gründen nicht infrage kommt. **Die vorgestellten Kompetenzen der Zukunft passen daher vor allem für Menschen, die davon überzeugt sind, dass wir die künftigen Herausforderungen nicht mit einem „Mehr vom Gleichen“ bewältigen können.** Eine gewisse Bereitschaft, gegebenenfalls lieb gewonnene Gewohnheiten, Herangehensweisen oder Selbstverständlichkeiten zurückzulassen, sind daher ein guter Ausgangspunkt für den Aufbau dieser Kompetenzen.

Genauer betrachtet kann es jedoch noch mehr erfordern: Nämlich, möglicherweise auch die eigene Haltung, die Vorstellungen bezüglich professionellen Handelns und die persönlichen Erfahrungen zu hinterfragen. Genauso können die Kompetenzen auch Mut und die Bereitschaft benötigen, um sich auf Neues einzulassen. Warum dieser Aufwand? Weil wir davon überzeugt sind, dass wir mit einem „Mehr vom Gleichen“ nicht angemessen auf die Fragen der Zukunft antworten können. Und wie so oft beginnen wichtige Veränderungen in uns selbst.

So nutzen Sie diese Publikation

Diese Publikation soll Ihnen die sechs Kompetenzen näherbringen, damit Sie entscheiden können, ob und wenn ja, welche dieser Kompetenz für Sie und Ihr Unternehmen hilfreich sind. Denn vielleicht sind ein oder zwei dieser sechs Kompetenzen hilfreich und andere davon weniger. Oder Sie stellen fest, dass alle hilfreich sind und aufgebaut werden sollen. Letztlich finden sich auch viele Überschneidungen zwischen den Kompetenzen, sodass sie sich nicht immer scharf voneinander trennen lassen. So passiert es, dass eine Auseinandersetzung mit der Komplexitäts- auf die Generative Kompetenz und ein Aufbau der Emotions- auch auf die Beziehungskompetenz „einzahlt“. Für eine bessere Übersicht haben wir sie in sechs einzelne Hefte aufgeteilt.

Damit Sie auswählen können, welche die passenden Kompetenzen für Sie beziehungsweise für Ihr Unternehmen sind, nutzen Sie als **Auswahlhilfe die „typische Erfahrung“** am Anfang der

Kompetenzbeschreibungen. Die **Reflexionsfragen und der Freiraum am Seitenrand** bieten Ihnen die Gelegenheit, die Inhalte direkt auf sich anzuwenden. Schließlich finden Sie in dieser Mappe noch ein **Poster** – hier sind alle Kompetenzen auf einem Blick abgebildet.

Die Abschnitte **„Wie kann ich X-Kompetenz entwickeln“** bieten eine Auswahl an Ideen, Ansätzen, Vorgehensweisen und Hinweise zur passenden Haltung. Diese können direkt umgesetzt oder auch als Grundlage für die Entwicklung eigener Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt werden.

Am Ende jeder Publikation finden Sie **Übungen und Tools**, die – auch ohne Trainings- und PE-Know-how – einen ersten Einstieg und ein besseres Kennenlernen ermöglichen. Manches, wie die hier integrierte Achtsamkeit, kann jahrzehntelang praktiziert und verfeinert werden. Daher können die Kompetenzen leider auch nicht mit drei Tools und einer Übung in ihrer Gänze erschlossen werden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dies kein Manko ist. Uns ist wichtig, einen Einstieg zu vermitteln. **Es muss daher keine Meisterschaft mit den beschriebenen Kompetenzen angestrebt werden.** Die Praxis zeigt zweierlei: Zum einen müssen nicht alle Kompetenzen für jeden gleichermaßen wichtig sein und zum anderen, dass kleine Änderungen, Inspirationen oder ein Haltungswechsel bereits ihre Wirkung im Arbeitsalltag entfalten und so den unternehmerischen und persönlichen Erfolg unterstützen. Von daher fühlen Sie sich ermuntert, auszuwählen, auszuprobieren, Fehler und Fortschritte zu machen.

Herkunft und Entstehung der Kompetenzen

Diese Publikation ist keine wissenschaftliche Arbeit. Sie basiert auf einem zwanzigjährigen Studium vieler Fachbücher, auf der über fünfzehnjährigen Erfahrung zahlreicher Unternehmensprojekte, Coachings und Workshops sowie auf den Erkenntnissen inspirierender Fort- und Ausbildungen. Darauf aufbauend haben wir nach langen Recherchen, Sparringsgesprächen und reiflichen Überlegungen die fünf Kompetenzen der Zukunft und eine

Basiskompetenz definiert. In diesem Zusammenhang hat sich gezeigt, dass im wissenschaftlichen Bereich zu dieser Thematik meist nur umfangreiche Kompetenzkataloge und lange Aufzählungen vorlagen. Auf der anderen Seite fanden sich zahlreiche kurze Artikel von Beratenden und Trendsettern in Zeitschriften und im Netz. Beide Seiten haben gemeinsam, dass sie meist auf einer hohen Flughöhe bleiben, beispielsweise ist oft von „Digitaler Kompetenz“ zu lesen, ohne das klar wird, was es zu bedeuten hat. Eine andere Gemeinsamkeit liegt darin, dass meist nichts oder nur wenig darüber zu finden ist, wie sich die vorgeschlagenen Kompetenzen aufbauen lassen. Diese „Lücke“ versucht diese Publikation ein Stück weit zu schließen.

Die sechs erarbeiteten Kompetenzen wurden mit zahlreichen Expertinnen und Experten sowie Fachleuten aus der Praxis über mehrere Monate in Workshops diskutiert und weiterentwickelt. Das Ergebnis dieses Prozesses liegt Ihnen hier zu Händen. Wenn stellvertretend für Sie gefragt wird: Sind das alle wichtigen Zukunftskompetenzen? Sicherlich nicht! Und: Sind auch andere wichtige Zukunftskompetenzen vorstellbar? Sicherlich ja! Dennoch sind wir der Überzeugung, dass diese bewusst ausgewählten Metakompetenzen einen wesentlichen Einfluss darauf haben, inwieweit es uns in Zukunft gelingen wird, die vor uns liegenden Herausforderungen zu meistern.

Die Kompetenzen sind nicht neu, sie bündeln vorhandenes und teilweise sehr altes Wissen. Was jedoch neu ist, ist deren Zusammenstellung, Zuschnitt, Auswahl und teilweise deren Benennung. Diese Auswahl hat zum Ziel, ein „Konzentrat“ des großen Wissens- und Erfahrungsschatzes, der bereits in der Welt vorhanden ist, gewissermaßen „handverlesen“ anzubieten. Im Rahmen dieser handverlesenen Auswahl geht natürlich auch etwas verloren. Daher können die Erläuterungen zu den Kompetenzen nicht immer vollständig sein, zumal dahinter teilweise große Wissensgebiete stehen. Die Auswahl beruht auf der Erfahrung des Autors und den Ergebnissen der Sparringsgespräche mit den Expertinnen und Experten sowie Fachleuten aus der Praxis.

Inspiration, wichtige Quellen und Danksagung

Die vorliegende Publikation ist zu einem Teil auf Basis der Erfahrungen und Erkenntnisse aus vielen Workshops, Unternehmensprojekten und der Zusammenarbeit mit Menschen aus Unternehmen sowie dem Austausch im RKW-Team „Chefsachen“ entstanden. Der andere Teil ist von dem Know-how und dem Wissensschatz der Gründenden und Lehrenden von Weiterbildungsinstituten (vor allem Dr. Bernd Schmid und Joël Weser), der Fachliteratur und den Sparringsgesprächen inspiriert. Allen sei hier gleichermaßen gedankt. Wichtige Autorinnen und Autoren, Lehrerinnen und Lehrer, Expertinnen und Experten deren Beiträge in die Publikation eingeflossen sind:

- George Pennington – Thema Wahrnehmung
- Gerald Hüther – Thema Haltung und Grundbedürfnisse
- Joël Weser – Themen Wahrnehmung, Emotionen und Beziehungen sowie Übungen
- Bernd Schmid – Umgang mit Zwickmühlen, Verantwortung und Intuition
- Otto Scharmer und Matthias zur Bonsen – Bedeutung der zwischenmenschlichen Qualität, um schöpferisches Arbeiten in Gruppen zu ermöglichen
- Frithjof Bergmann und Frederic Laloux – Inspiration zu einer neuen Arbeitswelt
- Friedemann Schulz von Thun – Thema Polaritäten und Werte- und Entwicklungsquadrat
- Peter Drucker – richtiges Management
- Heinz von Foerster, David Snowden und Mary Boone – Unterscheidung trivialer/nicht trivialer Systeme bzw. komplizierter und komplexer Systeme sowie Cynefin Framework
- Fritz Simon und Klaus Eidenschink – Umgang mit Paradoxien
- Anke Heines, Ernst Bartels, Christina Wegner, Gunnar Bremer, Sabine Erdler, Alexander Sonntag, Patrick Großheim, Myra Mani und Matthias Gottschick u. w. – Sparringsgespräche

Basiskompetenz Achtsamkeit

Diese Kompetenz ermöglicht ...

- unsere Wahrnehmung zu verfeinern, um dadurch auf mehr handlungsrelevante Informationen zugreifen zu können.
- Automatismen im Urteilen und Handeln zu erkennen, um dadurch mehr Flexibilität zu erlangen.
- unser Wohlbefinden und unsere Leistungsfähigkeit zu verbessern.
- einen erweiterten Zugang zu den anderen Zukunftskompetenzen zu finden.

Typische Erfahrung:

„Ich verstehe gar nicht, warum die Leute, die Projekte oder meine Gesundheit sich ungünstig entwickeln.“



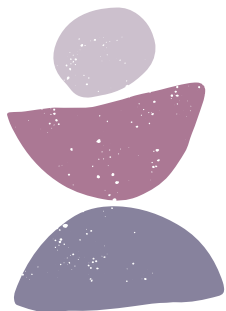
Neue Haltung:

*„Vom: Das ist so oder die sind so!
Hin zum aufmerksamen und
urteilsfreien Beobachten.“*



Was ist Achtsamkeit und wie kann ich sie entwickeln?

Vorab: Hier soll es nicht um das buddhistische Prinzip von Achtsamkeit gehen. Ebenso wenig um die Ansätze aus der Ratgeberliteratur, die Glück und Zufriedenheit versprechen. Es besteht auch nicht der Anspruch, dieses große Feld in seiner Gänze abzubilden. Hier sollen einzelne, ausgewählte Aspekte der Achtsamkeit und unserer Wahrnehmungsfähigkeit dargestellt werden, die uns dabei unterstützen, die vielfältigen Anforderungen des Arbeitsalltags zu bewältigen und unsere Selbstführung zu verbessern. Zudem wirken Achtsamkeit und ein Bewusstsein gegenüber unserer Wahrnehmung auch auf unser Wohlbefinden und damit auch auf unsere persönliche Leistungsfähigkeit ein. Daher wird ein gewisses Maß an Achtsamkeit zu einem wertvollen Instrument, um in einer Welt voller Widersprüche, Konflikte, Chancen, hohem Leistungsdruck, Ungewissheiten und vielen Veränderungen wirkungsvoll und gesund arbeiten zu können. Oder in anderen Worten: Wenn unser professionelles Werkzeug und Achtsamkeit zusammenkommen, haben wir die besten Voraussetzungen, um in die Zukunft zu schreiten. Als Basiskompetenz hat Achtsamkeit zudem für die fünf beschriebenen Zukunftskompetenzen Bedeutung (mehr dazu unten).



Eng fokussierte und weite defokussierte Wahrnehmung

Was hat ein Mensch, der vollkommen in ein Buch vertieft gegen einen Laternenpfahl läuft, mit unserem Berufsalltag zu tun? Er befindet sich in Konzentration. Im Zustand der Konzentration fokussiert sich (sehr vereinfacht dargestellt) unsere Aufmerksamkeit entweder ...

- auf das zu bearbeitende Objekt im Außen (z. B. Faden durchs Nadelöhr bringen, Exceltabellen erstellen usw.) oder ...
- auf eine zu lösende Frage in unserem Inneren (z. B. Was ist das passende Geburtsgeschenk? Wie kann ich den Umsatz steigern? Warum hat er dies zu mir gesagt?).

In einem bescheidenen Rahmen können wir durch Konzentration den Innen- und den Außenfokus auch kombinieren. Beispielsweise wenn wir einen Film anschauen und gleichzeitig jemandem zuhören oder über eine Frage nachdenken. Wenn wir dazu noch im Smartphone surfen, sind die Kapazitätsgrenzen unseres Geistes für die meisten von uns erreicht.

Wenn wir im Zustand der Konzentration sind – egal ob nach außen oder nach innen gerichtet –, wird unsere Aufmerksamkeit eng. Vergleichbar mit einem Scheinwerferspot, der einen begrenzten Teil der Bühne ausleuchtet. In der Konzentration oder der engen und fokussierten Wahrnehmung blenden wir einen großen Teil der uns zur Verfügung stehenden Informationen aus. Dies kann sowohl die Welt um uns herum als auch uns selbst, unsere Bedürfnisse und Empfindungen betreffen. Vielleicht hat jemand schon mal erlebt, wie in vertiefter Arbeit der eigene Hunger oder Durst vergessen werden kann? Oder, wie viel bekommen wir von der Außenwelt mit, wenn wir einen Faden durch ein Nadelöhr zwängen? Weitere Beispiele aus dem Alltag:

- Wie viel bekommt eine Führungskraft beim Personalgespräch vom Gegenüber mit, wenn sie überwiegend auf den Gesprächsleitfaden schaut? Wie gut kann das Gespräch dann werden?
- Wie gut kann eine Vertriebsmitarbeiterin oder ein Vertriebsmitarbeiter flexibel auf die Bedürfnisse des Gegenübers eingehen, wenn überwiegend an die Provision gedacht wird?
- Wie gut kann die Projektleitung das Team in einer Krisensituation erreichen, wenn diese innerlich vollkommen mit einer Unsicherheit assoziiert ist?
- Wie gut kann eine Führungskraft, die auch nach Feierabend innerlich weiter an den Firmenproblemen arbeitet, die Bedürfnisse des Körpers spüren und zur Ruhe kommen?
- Wie gut können wir kreativ sein und neue Ideen entwickeln, wenn wir konzentriert darüber nachdenken?

Alle Beispiele haben gemein, dass unsere Wahrnehmung dem engen Spotlight eines Scheinwerfers gleicht. Dies hat zur Folge, dass wir den Rest des Bühnenbildes, der außerhalb des engen Lichtkegels – oder unserer fokussierten und engen Aufmerksamkeit – liegt, nicht wahrnehmen können. Wir sind dann „unachtsam“. Unachtsam gegenüber den vielen Handlungsalternativen, Ressourcen und Sineseeindrücken, die möglicherweise zur Lösung eines Problems oder einer Aufgabe beitragen können.

Dies ist von großer Tragweite, wenn man berücksichtigt, dass die Konzentration sowohl nach außen als auch nach innen gerichtet sein kann und die meisten von uns viel Zeit mit dem Nachdenken, inneren Dialog oder Wälzen von Problemen verbringen. In dieser Zeit sind wir zwar „beschäftigt“, gleichzeitig jedoch in einem Zustand der Unaufmerksamkeit und Unachtsamkeit.



Wie viel (Arbeits-)Zeit sind Sie täglich auf etwas konzentriert und/oder im inneren Dialog?



Versuchen Sie, ein, zwei, drei und vielleicht auch vier Dingen, Fragen oder Menschen Ihre volle Aufmerksamkeit zu schenken. Wie viele Aspekte können Sie gleichzeitig bewusst „erfassen“? Wie viel Aufmerksamkeit können Sie dann noch anderen Aspekten zukommen lassen?

Dem steht die weite und defokussierte Wahrnehmung gegenüber. In diesem Zustand ist unsere Aufmerksamkeit nicht exklusiv auf ein Objekt, einen Gedanken, ein Problem oder ein Gefühl gerichtet. Dadurch weitet sich bildlich gesprochen der Scheinwerferkegel und unsere Sinne sind nicht mehr exklusiv auf einen Punkt gerichtet. Wir bekommen weitere Teile des Bühnenbildes zu sehen. Wir erlangen Achtsamkeit gegenüber dem, was sich im Hier und Jetzt abspielt. Wir sind präsent und überblicken die gesamte Situation, ohne uns in einem Aspekt zu verlieren. Im Kampfsport können dadurch Arme, Beine, Schultern, Kopf und die Hüfte des Gegenübers gleichermaßen im Blick behalten werden, um so den Ursprung des nächsten Angriffs besser zu erkennen, als es mit dem fokussierten Blick auf den Kopf möglich gewesen wäre.

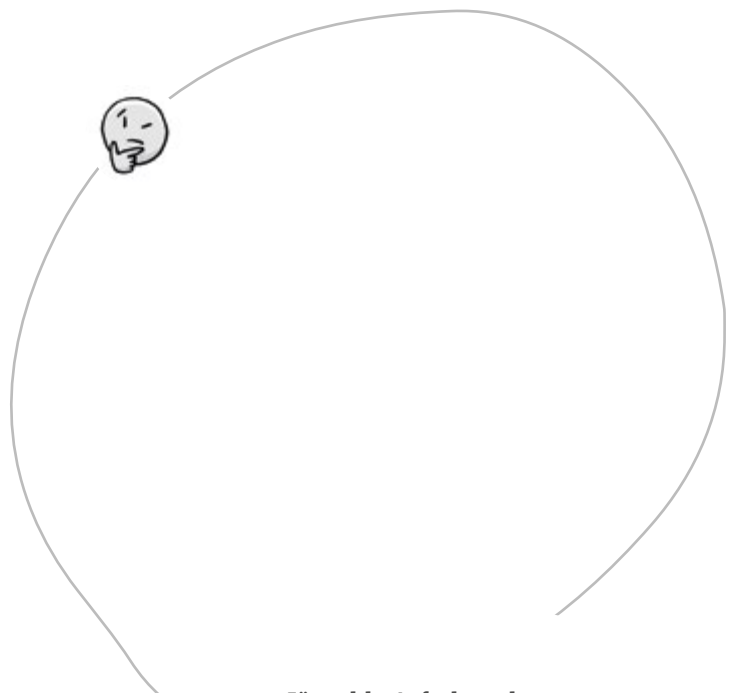
Um auf die obigen Beispiele zurückzukommen, werden wir achtsam auf uns sowie unser Gegenüber im Personalgespräch, achtsam gegenüber den Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnissen, achtsam gegenüber dem Team und dessen Ideen, achtsam gegenüber unserem Körper und seinen Bedürfnissen und können offen gegenüber Impulsen werden, die uns zur Verfügung stehen. Diese Art der Achtsamkeit trägt dazu bei, dass wir präsenter, empfänglicher und wacher werden, als es mit der engen und fokussierten Wahrnehmung der Fall wäre. Dies hilft uns bei manchen Aufgaben, wirkungsvoller in unserem Verstehen und in unserem Handeln zu werden. Wir haben so Zugriff auf die gesamte Bühne.

Eng und fokussiert oder weit und defokussiert? Keines davon ist besser und beide Formen sind wichtig. Je nach Aufgabe und Problemstellung, die wir angehen wollen, kann der eine oder der andere Modus der geeignete sein. Da wir jedoch dazu neigen und der Berufsalltag es auch von uns einfordert, befinden wir uns hauptsächlich im engen und fokussierten Modus der Konzentration. Und wenn die äußeren Anforderungen Pause machen, lassen der innere Dialog und das Nachdenken nicht lange auf sich warten. Wie bereits beschrieben, können manche Aufgaben jedoch besser mit der weiten und

defokussierten Wahrnehmung bearbeitet und gelöst werden. Dieser Modus bietet sich vor allem dann an, wenn uns eine vorgefertigte Sequenz von Lösungsschritten nicht weiterhilft, sondern ein kreatives, variables und situationsgerechtes Handeln sinnvoll ist. Von daher ist es wichtig, ...

- zu erkennen, in welchem Modus wir uns aktuell befinden.
- bei Bedarf und Wunsch den Modus auch wechseln zu können.

Im Teil Übungen und Tools am Ende dieser Publikation ist die Übung Fokussieren und Defokussieren beschrieben. Hier können Sie die zwei Wahrnehmungsarten erproben.



Für welche Aufgaben oder Situationen sollten Sie die weite Wahrnehmung einsetzen und für welche die eng konzentrierte? Wenn Sie sich darunter noch nichts vorstellen können, probieren Sie die erwähnte Übung aus.

Achtsamkeit, Autopilot und Reiz-Reaktionsschemata

Gelegentlich führen äußere Reize, Bewertungen und Gefühle in uns dazu, Dinge zu tun oder zu sagen, die sich in der gegenwärtigen Situation als kontraproduktiv erweisen. Solche Automatismen sind nicht falsch, sondern häufig sogar hilfreich und nötig. Beispielsweise, wenn wir einer Bedrohung begegnen und nicht mehr lange darüber nachdenken müssen, was wir zu tun haben. Auch heute noch erleichtern uns unsere spontanen Reaktionen, Reflexe und Gewohnheiten den Alltag. Jedoch wird die Welt um uns herum immer komplexer und unsere Aufgaben anspruchsvoller. Dies kann in manchen Fällen dazu führen, dass unsere gewohnte Art, auf etwas zu reagieren, unpassend ist beziehungsweise nicht zur Lösung beiträgt. Manchmal können wir so auch vollkommen daneben liegen. Eine Trainerin berichtete von einem Workshop, wo leere Sektflaschen für eine Übung zum Einsatz kamen. Am nächsten Tag lief der Chef am Seminarraum vorbei und war außer sich: „Ich bezahle dieses teure Training und die schlürfen Sekt!“ Uns fallen sicherlich viele andere Beispiele ein, die diese menschlichen Vorgänge beschreiben. In einer komplexen Welt kann daher etwas mehr Flexibilität für unsere „Antwort“ auf einen Reiz hilfreich sein.

Achtsamkeit gegenüber uns, unseren Wahrnehmungen, unseren Bewertungen, unseren Gefühlen und den automatischen Handlungen auf einen Reiz ermöglicht uns, diesbezüglich Bewusstsein zu erlangen. Wenn wir uns selbst beobachten, können wir uns und unseren typischen Reaktionen auf die „Schliche kommen“. Wir lernen uns selbst verstehen, was der erste Schritt zu mehr Wahlfreiheit ist. Wir können so prüfen, ob unsere typische oder doch eine andere Reaktion zur Lösung der aktuellen Situation besser wäre. Wie können wir dies praktisch erreichen?



Auf welche Außenreize reagieren Sie in welcher bevorzugten Weise (z. B. auf Druck, Kritik, ein Kompliment, auf Fehlschläge usw.)? Beobachten Sie Ihre spontanen inneren Bilder, Bewertungen oder Gefühle auf Reize im Außen. Waren diese zieldienlich angesichts der realen Situation oder haben Sie eher aus gesammelten Erfahrungen und Deutungen reagiert?

Beim Lesen dieser Zeilen können wir uns bereits selbst beobachten. Wie sitze ich beziehungsweise wie ist meine Körperhaltung? Ist der Kopf nach vorne gebeugt oder auf dem Torso? Wie ist mein Atem – flach oder tief? Sind die Schultern angezogen oder hängen sie locker? Sind meine Gedanken beim Lesen oder anderorts? Im Alltag bieten sich unzählige Möglichkeiten, um unsere inneren Bilder, Bewertungen und Gefühle zu beobachten. Was steigt in mir auf, wenn ich auf der Autobahn fahre und ein starkes, schnelles Auto hinter mir drängend auftaucht? Was steigt in mir auf, wenn es ein altes, angerostetes Auto ist? Was haben wir gefühlt, als wir schnell auf eine Mail geantwortet haben und es im Nachhinein bereut haben? Was passiert in uns, wenn uns jemand ins Wort fällt? Und wie reagieren wir typischerweise darauf? Wie reagiere ich gewöhnlich, wenn Mitarbeitende nicht machen, was ich erwarte? Mit Druck, Wut, Verzweiflung, Charme? Wenn wir eine Zeit lang einüben, uns selbst zu beobachten, lernen wir uns dadurch besser kennen. Im Teil Übungen und Tools am Ende dieser Publikation finden Sie eine Vorlage für ein Mustertagebuch. Damit können Sie Ihre Beobachtungen festhalten und auswerten.

Der nächste und auch anspruchsvolle Schritt ist das Innehalten: Wenn wir beginnen, innezuhalten, bevor wir reagieren, gewinnen wir Zeit. Wir können uns in dieser Zeit prüfen und uns fragen:

- Was habe ich wahrgenommen, gibt es noch weitere wichtige Aspekte?
- Wie ist meine Beurteilung der Situation? Gibt es vielleicht Alternativen zu dieser?
- Welche alternativen Handlungsmöglichkeiten ergeben sich zusätzlich daraus?

Das Innehalten ist jedoch nicht immer einfach. Insbesondere bei Auslösern, die uns gewohnheitsmäßig dazu einladen, mit starken Gefühlen zu reagieren. Jedoch ist das Innehalten erlernbar und bereits kleinste Fortschritte können uns praktisch helfen, zu entschleunigen und etwas mehr Wahlfreiheit zu erlangen. Im Teil Übungen und Tools am Ende dieser Publikation findet sich die Übung „Da ist ...“. Darüber lässt sich einüben, beim Innehalten die vorhandenen Impulse wahrzunehmen.

Achtsamkeit als Basis und die fünf Zukunftskompetenzen

Achtsamkeit, die weite defokussierte Wahrnehmung und das Innehalten sind wichtige Fähigkeiten. Wir können dadurch lernen, mehr Informationen in unserem Inneren und im Außen wahrzunehmen und diese für unser Handeln zu berücksichtigen. Achtsamkeit hilft uns jedoch auch, unser Wohlbefinden und damit unsere Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten beziehungsweise zu verbessern.

Hier soll in aller Kürze erwähnt werden, dass uns beispielsweise die weite und defokussierte Wahrnehmung dabei unterstützt, körperliche Spannungen, „zu viel“ unproduktives Nachdenken und „zu viel“ kreisende innere Dialoge abzubauen beziehungsweise abzuschalten. Dies unterstützt uns

wiederum dabei, Ruhe und Regeneration in einer hektischen Welt zu finden. Achtsamkeit gegenüber uns selbst, unseren inneren Vorgängen, aber vor allem auch gegenüber negativen Gedankengängen und Automatismen hilft uns, zu erlernen, welche Situationen unserer Gesundheit abträglich sind. Beispielsweise können wir dadurch besser unsere Grenzen spüren und schützen. Achtsamkeit ist im Berufsalltag nicht einfach herzustellen, da dieser oft von Leistung, Druck und der Beherrschung unserer eigenen Impulse geprägt ist. Wenn wir jedoch beginnen, diese Vorgänge zu beobachten – ohne sie verstehen und sofort abstellen zu müssen – ist bereits viel erreicht. Nicht umsonst fördern immer mehr Unternehmen diese Fähigkeiten bei ihren Mitarbeitenden.

Zusammengefasst steigert Achtsamkeit unsere Urteils- und Handlungsfähigkeit, hilft sie uns, freier und weniger automatisch zu handeln und sie unterstützt uns dabei, langfristig leistungsfähig zu bleiben. **Somit bildet diese Fähigkeit zweifelsfrei den Mittelpunkt der Zukunftskompetenzen.** Achtsamkeit und die defokussierte Wahrnehmung „zahlen“ jedoch auch auf die anderen fünf Kompetenzen der Zukunft ein:



Emotionskompetenz: Achtsamkeit hilft uns, zu erkennen, wann wir unsere Mitte verloren und welche Gefühle beziehungsweise wie unser Umgang damit dazu beigetragen haben. Die weite Wahrnehmung unterstützt uns dabei, uns von dem vollen Fokus auf ein unliebsames Gefühl (ein Stück weit) zu lösen und (ein Stück weit) zurück in unsere Mitte zu finden.

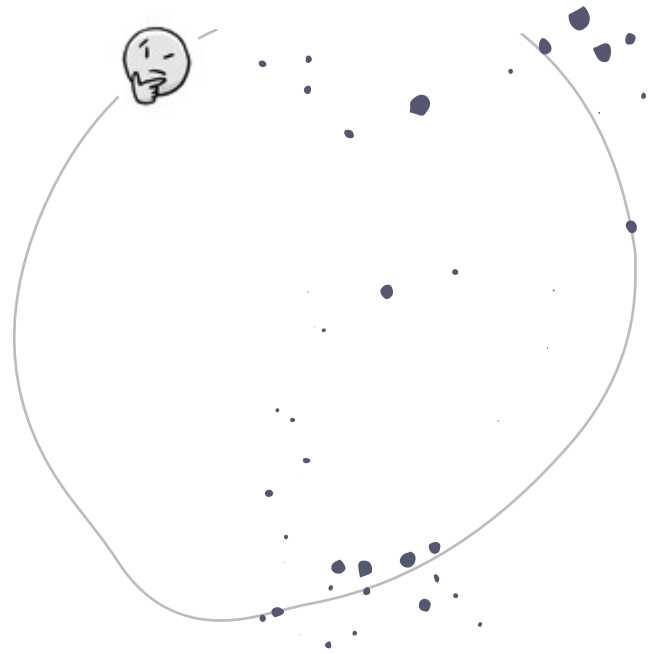
Generative Kompetenz: In der weiten Wahrnehmung lösen wir uns von der engen Fokussierung. Dadurch können wir mit unseren intuitiven und kreativen Potenzialen in Verbindung kommen, die uns beim Finden des Neuen unterstützt.

Paradoxiekompetenz: Was ist zu erkennen, wenn wir das Denken im „Entweder-oder“ zurücklassen? Die weite und defokussierte Wahrnehmung kann helfen, Lösungen jenseits dieser Unterscheidung zu finden. Achtsamkeit kann uns aber auch beim Verstehen unserer Fixierungen und Präferenzen im Umgang mit Paradoxien unterstützen. Wenn wir unserer Präferenzen bewusst sind, können wir mehr Spielraum gewinnen.

Kontakt- und Beziehungskompetenz: Wenn wir beginnen, wahrzunehmen, mit welchen Vorstellungen und Filtern wir anderen begegnen, können wir diese auf ihre Wirkung hin beurteilen und gegebenenfalls verändern. Achtsamkeit hilft uns aber auch, zu verstehen, was „andere bei uns auslösen“ und dass wir selbst bei anderen ebenfalls etwas „auslösen“ können. Durch das achtsame Innehalten können wir unsere Wahrnehmungen und Urteile prüfen und andere Handlungsmöglichkeiten als die gewohnten finden. Allein diese zwei Aspekte tragen dazu bei, die Kontakt- und Beziehungsqualität zu anderen Menschen zu verbessern.


Komplexitätskompetenz: Kompliziert oder komplex? Das Erkennen des Systemtyps entscheidet über das weitere Vorgehen. Komplexität kann auch erfordern, unser bisheriges Wissen und unsere Tools beiseitezulegen sowie dem Sachverhalt mit dem Konzept des Nicht-Wissens zu begegnen. Die weite und defokussierte Wahrnehmung ist der ideale Zustand dafür.

Gibt es spontan Kompetenzen, von denen Sie denken, dass sie für Sie oder Ihr Unternehmen hilfreich sind?



Zusammengefasst kann die Basiskompetenz Achtsamkeit gefördert werden, wenn ...

- eine gewisse Sensibilität gegenüber den verschiedenen Wahrnehmungsarten, deren Reichweite und Grenzen entwickelt wird.
- das Innehalten eingeübt wird und bewusst auf die beteiligten und auftauchenden Aspekte, Gefühle, Bilder, Körperempfindungen usw. einer Situation geschaut wird.
- erlernt wird, unsere typischen Reaktionsmuster zu erkennen und diese auch hinterfragt werden dürfen.
- Bereitschaft besteht, die eigenen Urteile, Meinungen usw. nicht als alternativlos zu verstehen.



Sämtliche Übungen und Tools liegen hier nur in Form einer Kurzbeschreibung vor. Alle Übungen und Tools können kostenfrei auf www.rkw.link/zukunftskompetenzen heruntergeladen werden



#1



Übungen und Tools

Übung – Fokussieren und Defokussieren:

Mit dieser Übung lässt sich unmittelbar erleben, welche Wirkung die enge und welche die weite Wahrnehmung erzeugt.

Tool – Mustertagebuch:

Mit dieser Vorlage lassen sich typische Reaktionen und die dazugehörigen Gefühle, Bilder und Beurteilungen festhalten. Über einen längeren Zeitraum betrachtet können wir uns dadurch besser kennenlernen.

Übung – Da ist:

Hier findet sich eine Achtsamkeitsübung, die allein oder in Gruppen angewendet werden kann. Ziel ist es, die Sensibilität gegenüber unseren Gefühlen, inneren Bildern und Impulsen zu steigern.

RKW Know-how und Publikationen

Printangebote

Starter-Set:

Geschäftsmodellentwicklung
in der Digitalisierung für kleine und mittlere
Unternehmen

Leitfaden:

Mit wirksamer Führung zum Ergebnis

Moderationsset:

Veränderung begleiten

Toolbox:

Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten

Bestellen Sie die Printangebote
und abonnieren Sie den Managementletter
kostenfrei via chefsachen@rkw.de.



Webangebote

Weitere kostenfreie Inhalte und Angebote zum
Thema „Kompetenzen der Zukunft“ gibt es unter:
www.rkw.link/zukunftskompetenzen

Auf unserer Webseite www.rkw-kompetenzzentrum.de finden Sie zahlreiche weitere kostenfreie
Tools, Publikationen, Podcasts, Artikel und Praxis-
beispiele zu den Schwerpunkten Innovation, Fach-
kräftesicherung und Gründung.

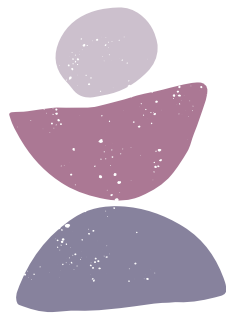
www.geschäftsmodellentwicklung.de

Hier finden Sie unseren Leitfaden und unser Buch
sowie eine Sammlung hilfreicher Tools inklusive
Vorlagen, Beispiele und Anleitungen rund um das
Thema „Geschäftsmodellentwicklung“.

www.erfolgreich-digitalisieren.de

Wie kann die Digitalisierung im Mittelstand
gelingen? Unser Digitalisierungs-Cockpit gibt Ori-
entierung und zeigt viele Wege und Beispiele auf.
Lernen Sie interessante Ansätze kennen und lassen
Sie sich inspirieren für Ihr eigenes „smartes“
Geschäftsmodell!

Unter www.chefsachen.de können Sie unseren
Managementletter „Chefsachen“ herunterladen
und abonnieren. Oder werden Sie Teil unseres Netz-
werks „Chefsachen“. Dort bieten wir Unternehmen
sowie Expertinnen und Experten im Rahmen von
regelmäßigen Treffen, Workshops, Publikationen
und einer gleichnamigen XING-Gruppe einen Aus-
tausch auf Augenhöhe zu Fragen der Unterneh-
mensentwicklung im Mittelstand. Eine kurze E-Mail
an chefsachen@rkw.de genügt.



Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.